

ANA MARIA TAVARES LOPES

GESTÃO PARTICIPATIVA

Um estudo de caso

**LICENCIATURA EM GESTÃO E PLANEAMENTO DE EDUCAÇÃO NA
VERTENTE GESTÃO E DIREÇÃO ESCOLAR**

Instituto Superior de Educação

2006

ANA MARIA TAVARES LOPES

GESTÃO PARTICIPATIVA

Um estudo de caso

Trabalho Científico apresentado no Instituto Superior de Educação para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão e Planeamento de Educação da vertente Gestão e Direcção Escolar

Sob a orientação do Inspector Julião Barros

Instituto Superior de Educação, 2006

ANA MARIA TAVARES LOPES

Titulo do trabalho

“Gestão participativa”

Um estudo de caso

O júri:

Praia de de 200

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pela razão de eu ter nascido;

Aos meus queridos sobrinhos, com amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que duma maneira ou outra contribuíram para o meu caminhar:

Em especial ao meu orientador - Inspector Julião Barros.

A minha professora Dr.^a Ana Cristina, pela indispensável ajuda com as bibliografias referente a gestão participativa.

Ao meu irmão António e aos meus pais pelo apoio e incentivo ao longo desses anos todos.

ÍNDICE

	Páginas
DEDICATÓRIA.....	4
AGRADECIMENTOS	5
INTRODUÇÃO.....	8
I.1 ÂMBITO, ENQUADRAMENTO E OBJECTIVOS	8
I.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	9
I.3 METODOLOGIA	10
I.4 RESUMO DOS CAPÍTULOS	11
II CAPÍTULO - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
II.1 CONCEITO E GÉNESE DE PARTICIPAÇÃO	12
II.2 CONCEITO DE GESTÃO PARTICIPATIVA.....	12
II.3 GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ESCOLAS	13
II.4 NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO	15
II.5 TIPOLOGIAS DE PARTICIPAÇÃO	16
II.6 PARTICIPAÇÃO COMO FACTOR DE MUDANÇA	18
II.7 PARTICIPAÇÃO DOS ACTORES ESCOLARES	19
II.8 GESTÃO ESCOLAR IMPLICA CRIAÇÃO DE AMBIENTE PARTICIPATIVO	21
II.9 LIDERANÇA PARTICIPATIVA.....	22
III CAPÍTULO - QUADRO LEGAL EM VIGOR <i>VERSUS</i> PRÁTICA DE GESTÃO NA ESCOLA SECUNDÁRIA CÓNEGO JACINTO: BREVE ANÁLISE.....	25
III.1 ANÁLISE DO DECRETO-LEI N.º 20/2002, DE 19 DE AGOSTO	25
III.2 DECRETO-LEI N.º 19/2002 DE 19 DE AGOSTO.....	27
IV CAPÍTULO - CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA.....	29
IV.1 BREVE HISTORIAL DA CRIAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA	29
IV.2 CARACTERIZAÇÃO DO CORPO DOCENTE, DISCENTE E PESSOAL NÃO DOCENTE ...	29
IV.2.1 Corpo docente	29
IV.2.2 Corpo discente.....	30
IV.2.3 Pessoal não docente	31
V CAPÍTULO - ANÁLISE DOS DADOS DO CASO EM ESTUDO.....	32

V.1	PERSPECTIVA DO DIRECTOR DA ESCOLA.....	32
V.2	O QUE PENSA A REPRESENTANTE DOS ALUNOS	34
V.3	PONTO DE VISTA DA EX - PRESIDENTE DA ASSEMBLEIA DA ESCOLA.....	35
V.4	O QUE PENSAM OS PROFESSORES SOBRE A GESTÃO PARTICIPATIVA	36
V.5	QUESTIONÁRIO AOS OUTROS FUNCIONÁRIOS	44
VI	CAPÍTULO - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
VI.1	CONCLUSÕES	49
VI.2	RECOMENDAÇÕES	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
	DOCUMENTOS NORMATIVOS	53
	DOCUMENTOS DA INTERNET	53
	ANEXOS.....	54

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

GRÁFICO I – REPARTIÇÃO DO CORPO DOCENTE POR SEXO	29
GRÁFICO II - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS DOCENTES	30
GRÁFICO III - REPARTIÇÃO DOS ALUNOS POR CICLO	30
GRÁFICO IV – CORPO NÃO DOCENTE POR CATEGORIA/FUNÇÃO	31
GRÁFICO V - REPARTIÇÃO DOS PROFESSORES INQUIRIDOS SEGUNDO SEXO	37
GRÁFICO VI – REPARTIÇÃO DOS PROFESSORES POR FAIXA ETÁRIA	37
GRÁFICO VII – PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO DO PLANO	42
GRÁFICO VIII – REPARTIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SEGUNDO O SEXO	44

INTRODUÇÃO

I.1 Âmbito, enquadramento e objectivos

O presente trabalho, cuja temática é *Gestão Participativa*, enquadra-se no âmbito de uma investigação efectuada para a realização da memória monográfica que servirá de suporte para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão e Planeamento da vertente Gestão e Direcção Escolar.

Com as rápidas mudanças da sociedade e consequentemente a democratização do Sistema do Ensino, a participação das famílias, das comunidades, dos professores, dos alunos, ou seja de toda a comunidade educativa na vida da escola é uma exigência para a obtenção da qualidade que se quer do ensino.

Assim a escolha desta temática, prende-se primeiramente com a vontade de conhecer os processos de gestão participativa na Escola Secundária Cónego Jacinto Peregrino da Costa, tendo em conta que esta é a chave do desenvolvimento e actualmente é considerada sinónima de responsabilidade, eficiência, eficácia, produtividade e acima de tudo um instrumento auxiliar na tomada de decisão. Daí que ao investigar essa problemática, podemos perceber se a gestão participativa no sector da educação está sendo utilizada, uma vez que é através da gestão participativa que as organizações se interligam tanto no seu ambiente interno como externo.

A necessidade de uma gestão participativa na organização e gestão das escolas é cada vez mais assumida como uma condição indispensável ao processo de desenvolvimento e melhoria do desempenho das escolas. A consecução desse objectivo passa necessariamente pelo envolvimento da comunidade escolar (que são os alunos, os professores e os outros funcionários) e da comunidade educativa, que envolve a própria comunidade escolar, as famílias, as associações, as ONG'S e entidades privadas, as Câmaras Municipais entre outras organizações, no processo ensino/aprendizagem com o intuito de atingir uma maior eficácia escolar. É nesse aspecto que esta investigação tem como objecto de estudo, estudar os processos da gestão participativa nesta escola.

Assim, formulamos as **perguntas de partida** que se seguem:

- Em que medida a gestão participativa tem contribuído para a eficácia escolar?
- Qual é a percepção dos professores em matéria da gestão participativa nessa escola?

Para melhor orientarmos o nosso estudo e considerando as questões atrás formuladas, definimos os seguintes **objectivos gerais**:

1. Compreender o processo de gestão participativa na Escola Secundária Cónego Jacinto;
2. Contribuir para a melhoria da gestão da supracitada escola.

Esses objectivos Gerais desdobram-se nos seguintes **objectivos específicos**: **i)** identificar a relação entre a gestão participativa e os resultados escolares dos alunos; **ii)** ver até que ponto existe relação entre o decreto-lei n.º 20/2002, que regula a organização e o funcionamento das escolas secundárias públicas e a prática de gestão participativa; **iii)** identificar as actividades realizadas pela escola para integrar a comunidade; **iv)** fornecer algumas pistas para a melhoria de gestão da escola.

I.2 Hipóteses de investigação

A nova reforma educativa implementada nos últimos anos em Cabo Verde, provocou uma nova forma de estar na escola e de toda a comunidade educativa, o que tem contribuindo para aumentar a participação. Ficou cada vez mais claro que há uma grande necessidade de a comunidade educativa estar mais perto da escola para se inteirar e participar nas tomadas de decisões, no sentido de contribuir para o sucesso ensino/aprendizagem. Com base nesses pressupostos, estabelecemos as seguintes hipóteses:

1. Uma boa gestão participativa contribui para aumentar os resultados dos alunos;
2. A aplicação da gestão participativa tem uma relação directa com a eficácia da escola;
3. As famílias, os professores e os alunos participam na gestão da escola, porque têm consciência da importância da participação;
4. As actividades desenvolvidas pela escola procuram envolver sempre toda a comunidade.

I.3 Metodologia

A participação das comunidades, educativa e escolar é uma via privilegiada para o êxito do processo ensino/aprendizagem dos alunos. Escolhemos o estudo de caso como o suporte empírico do nosso trabalho, pois “um estudo de caso interessa-se sobretudo pela interacção de factores e acontecimentos” e como Nisbet e Watt (1980), salientam, “por vezes apenas tomando em consideração um caso prático pode obter-se uma ideia completa dessa interacção”. (In Judith Bell, 1993)

A obtenção das informações para a elaboração do trabalho foi feita através da recolha e análise dos dados obtidos através da entrevista aplicada ao Director da Escola Secundária Cónego Jacinto (anexo I), a Representante dos Estudantes da mesma escola, uma aluna do 12º ano, estando por isso no último ano de representação dos alunos da escola (anexo II) e a ex-Presidente da Assembleia da Escola (anexo III). Dissemos ex-Presidente porque, por um lado, a Assembleia já não funciona e, por outro, ela já se encontra aposentada, não estando, por conseguinte a trabalhar na escola. Esse facto tem constituído factor limitativo do nosso estudo, dado que este órgão integra representantes dos actores escolares e a gestão participativa tem como pressuposto a participação de forma representativa.

Ainda realizamos inquérito por questionário junto dos professores e dos outros funcionários da escola (anexo IV), tendo-se verificado muita resistência para o seu preenchimento.

De igual modo efectuamos uma revisão bibliográfica e fizemos uma análise dos documentos normativos e de outra natureza, relativos ao sistema educativo cabo-verdiano, com informações pertinentes para a nossa investigação. A pesquisa na Internet foi também um procedimento utilizado.

Para o inquérito a nossa amostra foi definida de forma exhaustiva, correspondendo a um total de 104 do seu corpo docente e 26 do corpo não docente. Entretanto, obtivemos resposta de 60 professores e 16 funcionários administrativos e auxiliares, que representam 57,7% e 61,5%, respectivamente.

Foi feito primeiro pré-teste (pré-questionário) junto de um grupo restrito e após o seu tratamento introduziu-se as devidas correcções ao questionário para sua aplicação definitiva. Essa distribuição foi de forma aleatória e aos indivíduos de ambos os sexos.

As informações recolhidas permitiram-nos informar da opinião dos mesmos, em relação a um conjunto de questões por nós levantado sobre a Gestão Participativa.

I.4 Resumo dos capítulos

A par da introdução (capítulo I) onde se vêm explicitados o âmbito e o enquadramento, os objectivos, as hipóteses e a metodologia do presente estudo, o trabalho está estruturado em cinco (5) outros capítulos.

No 2º capítulo apresentamos o enquadramento teórico do trabalho, que consiste numa reflexão bibliográfica, onde abordamos os principais conceitos sobre a gestão participativa.

No 3º capítulo, fizemos uma análise comparativa dos normativos vigentes que regulam a organização e o funcionamento do estabelecimento de ensino secundário público e das práticas gestionárias na Escola Secundária Cónego Jacinto, que é o nosso objecto de estudo, para no 4º capítulo fazermos a sua caracterização.

No 5º capítulo apresentamos a análise dos questionários, das entrevistas realizadas junto do Director da escola, da representante dos alunos e da ex – Presidente da Assembleia da Escola Secundária Cónego Jacinto.

Finalmente, no 6º capítulo apresentamos as conclusões, bem como algumas recomendações. Apresentamos ainda as bibliografias e os documentos consultados, por fim os anexos.

II CAPÍTULO - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

II.1 Conceito e génese de participação

Luck, Heloísa (1998), “definiu a participação como um modo de contribuir para a construção da organização em que a causalidade e a conflitualidade coexistem, assumindo-se a negociação como forma de conciliação de pontos de vista diferentes e expressão de participação.”

A participação pode ser entendida como a ideia de agir em conjunto, então pode ser, o envolvimento dos funcionários numa organização nas tomadas de decisões

Em decorrência do sucesso crescente alcançado pelas empresas japonesas a partir dos anos 70, diversas empresas ocidentais passaram a tentar repetir as práticas japonesas de gestão, sobretudo com a implantação de programas de Qualidade Total e de Círculos de Controle de Qualidade – CCQs. Assim, estimulou-se a gestão de estilo participativo nestas organizações, as quais se viram obrigadas a adaptar as práticas de gestão japonesa à realidade cultural própria. Em decorrência disto, várias empresas passam a desenvolver e estimular a participação dos empregados, através de Comissões de Fábrica, Células de Produção, Times de Qualidade, Grupos de Melhoria Contínua e outras formas mais recentes de participação em busca de equipes auto-motivadas e auto-gerenciadas. A filosofia básica do modelo de gestão participativa é a busca do comprometimento individual com os resultados ou com a missão da empresa, através de processos decisórios consensuais e de trabalho em equipes¹.

II.2 Conceito de gestão participativa

Segundo Likert, gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento de funcionários numa organização no seu processo decisório, ideia essa também sustentada por Xavier, Amaral e Marra (1994). (citado por Luck, Heloísa; 1998)

¹<http://www.unice.br/douwloads/João-Alves-Barbosa/05%/20NOVO5/%20MODELO5%DE%20ADMINISTRA%C3%830doc>.

Segundo MARANALDO (1989, p. 60), “Administração (gestão), Participativa é o conjunto harmónico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerências que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerências (Capital, Informação e Recursos Humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade².”

Este conceito aborda dois pilares que sustentam a gestão participativa: a "participação de todos" e o "comprometimento total com os resultados".

“Participação de todos” significa que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. No entanto, isto implica num grande risco para a empresa; a gestão participativa pode transformar a empresa numa "assembleia geral permanente", ou seja, resvaldar a participação para o "assembleísmo" ou "democratismo". Daí, a importância do segundo pilar que vai sustentar a gestão participativa.

“Comprometimento total com os resultados” garante que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem conseguidos pela equipe ou pela empresa. Este comprometimento é uma das características mais importantes da administração participativa, pois disciplina a actuação individual de cada pessoa, evitando o risco de perder para o “assembleísmo”.

A ideia não é nova. Uma das pioneiras deste pensamento foi Mary Parker Follett, que já no início do século vinte achava que as organizações deviam funcionar como redes ou grupos de trabalho, e não como estruturas hierárquicas, com ênfase no relacionamento humano dentro do grupo. Embora hoje esse tipo de observação seja lugar-comum, em sua época era um pensamento revolucionário.

II.3 Gestão participativa nas escolas

A literatura sobre a gestão participativa reconhece que a vida organizacional contemporânea é altamente complexa, assim como seus problemas. No final da década de 70, os educadores e pesquisadores de todo mundo começaram a prestar maior atenção ao impacto da gestão participativa na eficácia das escolas como organizações. Ao observar que não é

² [Http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtm/#](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtm/#)

possível para o director solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adoptaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os directores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho. Os directores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto. (Luck, Heloísa;1998)

Para Miss Follett, “[...] a situação concreta é que deve governar as ordens a serem dadas e o empenho das pessoas em executar essas ordens”. A situação é que deve determinar o que é certo e o que é errado. Qualquer pessoa dentro da organização é considerada importante na medida em que intervém para uma decisão não porque faz parte da hierarquia. (citado por Idalberto Chiavenato; 2001, pág. 122)

Gestão participativa determina uma atitude gerencial de liderança, que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo as capacidades e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando (unir) os interesses individuais e colectivos, afim de conseguir uma sinergia das equipas de trabalho.

Em organizações democraticamente administradas, inclusive escolas, os funcionários são envolvidos no estabelecimento dos objectivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir a escola e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. (In Luck, Heloísa; 1998)

Carlos Brito (1994) disse que para ter uma gestão participada é importante que os órgãos de decisão da escola impliquem todos os professores alunos e funcionários nas tarefas da escola de modo a obter-se um produto de maior qualidade. Entendendo-se a escola como um sistema aberto, ela deverá estar em permanente ligação com o meio, com a sociedade para manutenção de interesses de qualidade seja do ensino ou da administração.

Luck (1998), identificou seis características da gestão participativa, que são:

- Compartilhamento de autoridade;
- Delegação do poder;

- Responsabilidades assumidas em conjunto;
- Canalização de talentos e incentivos em todos os seguimentos da organização;
- Valorização e mobilização da sinergia de equipe;
- Compartilhamento constante e abertura nas informações.

Uma gestão participativa verdadeira, requer cooperação, compartilhamento de informações e de confiança para delegar dando autonomia individual e colectivos para atingir metas. Assim as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos (técnicas) de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima saudável.

O processo decisional é uma construção em que podem intervir os actores de uma organização, daí que o objecto da participação pode ser no entanto, muito mais alargado, assim sendo possível estender-se às diversas funções administrativas (planear, organizar, coordenar, orçamentar e controlar), as actividades planeadas e realizadas pela escola. (Alves, José; 1996)

II.4 Níveis de participação

Pateman (1970), sobre a problemática da democracia participativa, identificou três níveis de participação em função da capacidade dos actores para interferirem com os processos decisórios³.

Pseudo Participação, são técnicas usadas para convencer os participantes a aceitarem decisões que já foram tomadas pelos que têm o real poder de decidir.

Participação Parcial, em que os actores têm alguma capacidade para influenciar as decisões mais o efectivo poder de decidir continua no topo hierárquico.

Participação Total, aqui todos os actores são colocadas numa situação de igualdade, com a mesma capacidade de intervenção directa sobre os processos decisórios.

A participação no seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de actuação conjunta, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer

³ Citado por Diogo, (1998)

influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afectas. (Luck, 1996)

II.5 Tipologias de participação

Para L. Lima (1992), a participação na escola deve ser entendida como “referencia a um projecto político democrático, como afirmação de interesses e de vontades, enquanto elemento limitativo e mesmo inibidor da afirmação de certos poderes, como elemento de intervenção nas esferas de decisão política e organizacional, factor quer de conflitos, quer de consensos negociados”⁴.

Desta feita, o autor salienta que através de um processo conjugado de 4 vertentes – Democraticidade; Regulamentação; Envolvimento e Orientação– é possível qualificar diferentes formas e tipos de participação na Escola.

1- A nível de democraticidade, a participação permite controlar diferentes tipos de poder e orientar a administração da escola no sentido da livre expressão de ideias e projectos, de forma a enriquecer o processo de tomada de decisões. Os actores participantes podem intervir directa ou indirectamente:

Participação directa - Neste tipo de participação, cada um, nos órgãos próprios da organização e em cumprimento das regras estabelecidas, intervêm no processo de decisão, através do voto ou outra forma acordada;

Participação indirecta – É uma participação através de representantes, dada a impossibilidade da participação de todos no processo de tomada de decisões.

2 - A participação nas organizações é sempre pautada pela existência de normas - regulamentação - que permitem a cada actor, dentro da estrutura hierárquica da organização, orientar as suas formas de actuação. Assim, a participação pode ser: formal, não formal e informal:

Participação formal - aquela que obedece às orientações legais decretadas, devidamente estruturadas em documentos (estatuto, regulamentos, etc.);

⁴ In, SARAIVA, Dinis Augusto. *Participação dos professores na escola*. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Secretaria/Defini%E7%F...>. Acessado em: 21/04/2006.

Participação não formal - que é orientada por um conjunto de regras definidas na organização e geralmente enquadradas nas normas legais. Uma vez elaboradas pelos actores no seio da organização, podem contribuir para uma maior participação e constituir uma alternativa às regras formais;

Participação informal - é orientada por regras informais sem carácter formal. Surgem da interacção entre os actores na actividade organizacional, normalmente por descontentamento ou desacordo a certas normas ou certas atitudes de alguém. São utilizadas para fins próprios de pequenos grupos.

3 - O envolvimento caracteriza uma atitude de maior ou menor empenho dos actores nas actividades organizacionais, de forma a evidenciar determinados interesses e soluções. Por isso, a participação dos actores pode reflectir dinamismo e passividade. O envolvimento pode apresentar-se na forma de participação activa, reservada e passiva:

Participação activa - onde os actores, individualmente ou em grupo, revelam dinamismo e capacidade de influenciar a tomada de decisões em relação aos diversos aspectos da acção organizacional;

Participação reservada - é uma participação cautelosa de forma a defender interesses e evitar riscos. Caracteriza-se por alguma acção e pode evoluir para uma participação de elevado ou fraco envolvimento, em função das perspectivas do (s) actor (es);

Participação passiva - onde os actores em acção organizacional revelam atitudes de desinvestimento, duvida, incerteza.

4 - A nível de orientação, evidencia-se a relação entre o comportamento dos actores e os objectivos, sejam estes os da organização ou os das pessoas. Existe possibilidade de os objectivos da organização terem várias interpretações e que não haja aprovação. Deste modo, podemos encontrar a participação convergente e participação divergente:

Participação convergente - quando as pessoas se identificam na generalidade com os objectivos formais da organização e participam de uma forma mais ou menos consensual para a sua consecução. Logo, a participação, sendo objecto de consenso, pode contribuir para um maior envolvimento nas actividades da organização.

Participação divergente - aquela em que os actores não se revêem nos objectivos formais da organização e assumem perspectivas diferentes fazendo valer as suas opiniões. Tais atitudes, para uns, podem ser consideradas de contestação, para outros, são ideias diferentes, indispensáveis para a evolução e inovação.

Para Alves (1996), este modelo descritivo serve-nos para sondar os processos participativos, sobretudo através de procedimentos de sugestões e inferência. Interessa-nos também identificar os agentes e os campos de indecência da participação, isto é, saber quem participa - dentro das categorias dos professores, dos alunos, pais e elementos da comunidade - e em quê - dentro das dimensões da planificação de actividades curriculares e extracurriculares, realização de actividades extracurriculares, avaliação, análise do funcionamento e elaboração do regulamento interno, por fim a eleição dos órgãos directivos, tendo sobretudo em conta a perspectiva dos professores e da direcção.

II.6 Participação como factor de mudança

A participação tem estado na ordem do dia da gestão organizacional há algum tempo, tendo-se desenvolvido de maneira marcante ao longo dos anos 70 e 80.

A concepção Taylorista de que o trabalhador não precisa pensar (já que isto é tarefa da administração) limita a eficiência da empresa e o desenvolvimento potencial do trabalhador como força do trabalho.

Neste sentido começa-se a emergir a necessidade de implantar uma gestão participativa, onde os funcionários têm que ter informações necessárias do funcionamento das organizações como forma a poderem intervir no momento de emergência.

A implantação da gestão participativa requer a harmonização de três aspectos:⁵

Seus sistemas (produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros): quer dizer se há conflitos de estilos diferentes de gestão entre estes sistemas, assim torna difícil implantar a gestão participativa numa empresa;

⁵ [Http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtm/#](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtm/#)

Condições organizacionais: é preciso flexibilizar a estrutura organizacional, com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis;

Comportamentos gerenciais: é o mais importante de todos, pois os gerentes serão os principais mobilizadores das pessoas para o processo participativo.

Uma vez implantada uma gestão participativa um dos resultados alcançados, resulta provavelmente que a empresa conseguirá mudança na sua relação com os empregados: em que de uma relação empregatícia passa para uma relação de parceira.

A participação na vida organizacional contribui não só para o desenvolvimento pessoal dos funcionários como também para a eficiência e a eficácia da organização.

A participação é o melhor meio de assegurar a gestão participativa da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Proporciona um maior conhecimento dos objectivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade.

II.7 Participação dos actores escolares

Participação e democracia são conceitos fortemente associados à educação, questão essa consagrada no decreto-lei n.º 20/2002, o qual dá orientações de participação dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação e dos demais interessados na gestão da escola de forma representativa.

A participação desses actores na vida escolar é fundamental no processo educativo. Porém, apesar das mudanças ocorridas no Sistema Educativo nos últimos anos, nem sempre esta mudança se concretiza na nossa sociedade. Existindo uma fraca participação dos actores na gestão das escolas, muitas vezes a própria Direcção da Escola não está aberta para a participação, daí queixam da ausência da participação dos actores na administração das escolas.

Como categorias de actores, encontram-se aqueles que intervêm na definição de políticas de formação e que são normalmente os directores, os que tendencialmente executam as políticas e os programas de formação que são os professores e os beneficiários que são os alunos. Num segundo nível teremos os actores de diversos contextos em que a escola está

inserida. Neste campo poderiam situar os próprios promotores da escola representantes das organizações patronais, sindicais e profissionais, (Alves, 1996; p. 95).

Dinis Augusto Saraiva, a propósito do posicionamento dos actores face à escola disse o seguinte:

A forma como cada um se situa face à escola é fruto das relações sociais em que esses actores estão envolvidos e depende de um fenómeno de dupla dimensão: cooperação e controle social – os actores procuram dar os seus contributos para levar a bom termo os objectivos organizacionais - cooperação. Para isso, têm de ter em conta as regras mais ou menos claras da organização que regem as suas interações - controle social⁶.

O papel do professor, como principal dinamizador, é e será determinante para o sucesso de qualquer escola. O professor assume um papel de dinamizar a participação e mobilizar todos os intervenientes, no sentido de os levar a darem o seu contributo e assumirem a sua cota parte de responsabilidade na educação, para que a escola possa realizar os seus objectivos, os alunos podem serem tratados como clientes ou meros beneficiários. (Carlos Brito; 1994, p. 37)

Segundo Rubio (1988),⁷ o conhecimento empírico desenvolvido sobre os estabelecimentos de ensino permite-nos inferir que a participação é, em grande parte dos casos reduzida a uma simples tecnologia representativa, em que os actores são investidos no papel de meros representantes institucionais das diversas estruturas organizativas. A representatividade pressupõe três ideias básicas:

- A ideia de um mandato;
- A ideia de consonância e afinidade de pontos de vista e expectativas entre representante e representado;
- A ideia de responsabilidade no sentido da satisfação das expectativas dos representados.

No entanto, raramente estes pressupostos estão presentes, sendo os representantes, com frequência, são mais representantes de si próprios do que do colectivo que representam.

⁶ In, SARAIVA, Dinis Augusto. *Participação dos professores na escola*. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Secretaria/Defini%E7%F...>. Acessado em: 21/04/2006.

⁷ citado por Diogo (1998),

Contudo, apesar de existir um decreto-lei permitindo a criação da Assembleia da Escola, na Escola Secundária Cónego Jacinto a mesma não funciona, o que, em parte tem dificultando a participação dos actores na gestão escolar.

Na prática a “ participação é mais simbólica do que real e é conhecida de um modo meramente formal e minimalista”; Barroso, 1991; citado por Diogo, 1998.

Contudo, o lugar reservado a participação dos actores, especificamente, os professores, os alunos e os pais e encarregados de educação na tomada de decisões da gestão escolar tem vindo a alargar-se, pelo menos nos textos oficiais, mas as práticas ainda à que ter um esforço para tal participação.

Outrossim, a participação dos pais é formalmente, por vezes, através de Associações de Pais e Encarregados de Educação, que constituem estruturas de representação institucional. Porém verifica-se que estas não têm uma existência tão generalizada quanto desejável, observando-se uma grande disparidade entre escolas.

II.8 Gestão escolar implica criação de ambiente participativo

Hoje mais do que nunca as escolas devem desenvolver uma cultura de participação, ou seja deixar de pensar no *eu* e passar a pensar em *nós*, onde a educação é partilhada com a família (principal entidade responsável pela educação), com os funcionários, docentes e não docentes, com os alunos, com a comunidade envolvente para que todos possam contribuir para o desenvolvimento pleno e harmonioso e da mudança do sistema de ensino.

Um ambiente propício de participação demanda maior participação de todos os actores no processo decisório da escola, envolvendo-os também na realização das actividades de gestão, assim estes deixam simplesmente de participar em decisões já definidos anteriormente (a chamada pseudo participação)⁸, e passam a ser legitimados para participar na discussão dessas decisões.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos

⁸ Pseudo participação: são técnicas usadas para convencer os participantes a aceitarem decisões que já foram tomadas pelos que têm poder de decidir.(in Luck, Heloísa; 1998)

seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é através dessa participação que os membros desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. Para tanto, devem os mesmos criar um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efectiva, segundo Luck (1996), a partir de algumas acções especiais, como por exemplo:

- ❶ Criar uma visão de conjunto associada a uma acção de cooperativismo;
- ❶ Promover um clima de confiança;
- ❶ Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- ❶ Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- ❶ Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
- ❶ Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

II.9 Liderança participativa

Luck (1998 p. 37), definiu a liderança participativa como uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa dentro do sistema de ensino. Baseada no bom-senso, a delegação da autoridade àqueles que estão envolvidos na produção de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que serão os padrões de funcionamento de organizações ao redor do mundo, com alto grau de desempenho.

Liderança é a capacidade de motivar as pessoas para fazerem o que é necessário. É ainda orientação de pessoas de uma equipa para alcançar os objectivos.

A liderança participativa envolve uma forte capacidade de preparar e desenvolver pessoas muito mais pela actuação conjunta do que pela formalidade. Por meio de feedbacks tanto sobre o desempenho dos colaboradores como dos resultados alcançados. O líder participativo envolve todos em suas metas, análise de problemas, decisões, planificação dos trabalhos, e execução das tarefas, fazendo com que cada um dê o seu melhor com responsabilidade e compromisso e não por estar obedecendo normas, ou regras.

Liderança é ter um poder de influência positiva em pessoas ou grupos, conquistando confiança, aceitação, consenso e acção na consecução de objectivos.

Para uma grande parte, a natureza e o grau de participação dos professores e dos demais funcionários em escolas é determinado pelo estilo de liderança formal/legítimo do líder. (Luck 1998 p. 37)

Para que a liderança seja eficaz na escola, deve estar fundamentada num processo democrático em que os líderes compartilham decisões com professores, alunos, pais e comunidade visando atingir um melhor desempenho.⁹ É preciso ainda:

- Propiciar o desenvolvimento de um clima de trabalho motivador para que as pessoas dêem o melhor de si;
- Manter as pessoas informadas e envolvidas mostrando-as que fazem parte e são importantes no quadro mais amplo da escola;
- Promover o desenvolvimento das pessoas para que cada indivíduo possa fazer melhor o seu trabalho;
- Delegar responsabilidades e autoridades para que as pessoas façam não apenas o que lhes é dito, mas também tomem iniciativas e busquem constantemente fazer melhor do seu trabalho.

Por tudo isso os líderes devem ter:

- Capacidade de liderança, de tomadas de decisões, de comunicação e de trabalho em equipe;
- Competências técnicas para o planeamento, para seguimento e avaliação;
- Habilidade para promover mudanças e construir uma visão compartilhada de todos.

Entretanto, a participação destes actores depende do estilo de liderança aplicado pelo gestor. Daí que os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações.

Kurt Lewin, identificou três estilos de liderança: Autoritário, democrático e *laissez-faire*. (In Alves, José 1996 p. 85-86)

⁹ Ministério da Educação. *Material de apoio para desenvolver processos de auto avaliação e utilizar os resultados para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas escolas*. Cabo Verde, 2002

No estilo autoritário, o líder formal determina a política da escola, as estratégias gerais, dispensa mecanismos e processos de participação, orienta a sua acção através de dispositivos e de dependência pessoal e normativa;

Levando em consideração o tempo e o espaço que vivemos, dificulta a aplicação do estilo autoritário, mas muitas vezes os professores ultima-o na sala de aula.

Estilo democrático, caracteriza-se pelo incentivo a participação, na formulação de políticas e estratégias e nas tomadas de decisões havendo margens significantes de autonomia e liberdade para os membros da organização.

A implantação deste estilo de liderança na organização requer uma maior integração dos colaboradores com os objectivos da mesma.

Por último o estilo “laissez-faire” ou permissivo, há uma diluição do poder do líder, escassos procedimentos avaliativos de eficiência e eficácia do trabalho desenvolvido. Este tipo líder é tolerante, aceita comportamentos que os outros reprovariam.

Ainda, Luck (1998), definiu seis estratégias para facilitar a participação:

- Identificar as oportunidades para a acção e decisão compartilhada;
- Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
- Estabelecer normas de trabalho em equipe e orientar a sua efectivação;
- Transformar boas ideias individuais em ideias colectivas;
- Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
- Prover o conhecimento colectivo pela participação e pela conclusão das tarefas.

III CAPÍTULO - QUADRO LEGAL EM VIGOR *VERSUS* PRÁTICA DE GESTÃO NA ESCOLA SECUNDÁRIA CÓNEGO JACINTO: BREVE ANÁLISE

III.1 Análise do decreto-lei n.º 20/2002, de 19 de Agosto

Trata-se de decreto-lei que vem reestruturar a organização e o funcionamento das escolas secundárias públicas. O diploma estabelece mecanismos que possibilitam a participação dos professores, pais e encarregados de educação, alunos e outros elementos representativos das comunidades na gestão democrática das escolas secundárias.

A autonomia reconhecida às escolas secundárias públicas através da resolução n.º 21/27, de 7 de Abril, sai ampliada e reforçada com a criação da Assembleia da Escola no decreto-lei n.º 20/2002, órgão que, para além de integrar representantes legítimos dos professores, dos alunos, dos pais/encarregados de educação e dos outros actores da sociedade civil, é dotado de competência para deliberar sobre questões mais importantes da vida escolar, como sejam:

- Aprovação do regulamento interno da escola;
- Aprovação e acompanhamento do projecto educativo de escola;
- Aprovação dos planos plurianual e anual de actividades;
- Aprovação da proposta de orçamento privativo da escola, do relatório de actividades e do relatório das contas de gerência;
- A definição dos princípios que orientam as relações da escola com a comunidade e outras instituições e dos critérios de participação da escola em actividades culturais, desportivas e recreativas.

Uma outra inovação digna de realce na vertente da gestão participativa é a inclusão no Conselho Directivo de um Vogal Representativo dos Pais e Encarregados de Educação e do Subdirector para os Assuntos Sociais e Comunitários, sem dispensar os outros aspectos que traduzem uma certa carga inovadora. O facto de o Vogal Representativo dos Pais e Encarregados de Educação, os representantes dos alunos, dos professores, e dos pais serem escolhidos pelos seus pares vinca ainda mais a dimensão participativa.

Com a publicação do diploma a questão da participação na Escola Cónego Jacinto, quanto aos professores notou-se uma melhoria embora não o desejável. Em contrapartida, a

representante dos alunos queixa-se que muitas decisões são tomadas sem os seus conhecimentos.

Essa participação dos professores dos alunos e dos demais funcionários, enfim de toda comunidade educativa na gestão escolar deve ser encarada como uma melhoria contínua dos processos (ensino/aprendizagem), com um envolvimento de todos no objectivo. É preciso participar e levar a participar, criando situações de participação de todos na escola.

Analisando a estrutura organizativa da escola, no que refere a gestão participativa, o seu funcionamento e confrontando com o estudo, constata-se que:

1. Assembleia da Escola só funcionou no ano lectivo 2002/03 como uma primeira experiência, e até então continua inactiva, o que dificulta a participação dos diferentes actores que integram este órgão. Esse facto influenciou vários actos de gestão, como por exemplo a aprovação do orçamento privativo da escola, do plano da actividades bem como o controle e avaliação da execução dos mesmos.

2. Conselho Directivo, é um órgão de administração e gestão da escola que integra além do Director, o Subdirector Pedagógico, o Subdirector Administrativo e Financeiro, o Subdirector para os Assuntos Sociais e Comunitários e o Secretário. Dele faz parte ainda o Vogal Representativo dos Pais e Encarregados de Educação, embora esteja ausente, na maioria das vezes, da reunião do Conselho Directivo, alegando o factor tempo.

Para colmatar essa lacuna o Vogal Representativo dos Pais e Encarregados de Educação, deveria ser, na nossa opinião, um professor da própria escola, assim o Ministério reduzia-lhe a carga horária, de forma a ter tempo suficiente para desempenhar a sua função que é aproximar os pais e encarregados de educação da escola. Outra alternativa seria o Ministério da Educação procurar obter, através de protocolos de entendimento com outras entidades empregadoras, a dispensa dos seus trabalhadores que fazem parte dos órgãos de gestão das escolas secundárias para participarem nas reuniões.

O Conselho Directivo na Escola Secundária Cónego Jacinto tem funcionado de acordo com o diploma em vigor, mas é preciso ver a questão do Vogal Representativo dos Pais e Encarregados de Educação, uma vez que tem um papel importante para aproximação da escola à família e vice-versa.

3. Conselho de Disciplina, é encarregado de prevenir e resolver os problemas disciplinares dos alunos, dos professores e ainda dos outros funcionários da escola. Quanto aos professores e outros funcionários a escola instrui processos, propondo medidas confirmando pelo director, sobre a homologação do Ministério de Educação. Este Conselho esta constituído pelo Presidente indigitado pelo Director, por um Vice Presidente e pelos vogais que são os professores. Em caso particular se recorre a Associação dos Estudantes, mas formalmente o representante dos estudantes não faz parte do Conselho de Disciplina.

III.2 Decreto-lei n.º 19/2002 de 19 de Agosto

Em decorrência da aprovação do Decreto-Lei nº 18/2002, sobre emolumentos e propinas, torna-se necessário estabelecer normas que disciplinam a utilização das receitas próprias das escolas secundárias e definir os instrumentos e mecanismos de prestação de contas pelas mesmas escolas junto das entidades do Ministério de Educação (Direcção de Administração e Finanças, Inspeção Geral de Educação), e de outras entidades competentes nos termos da lei, em especial ao Tribunal de Contas, o qual caberá julgar as contas de gerência.

As escolas secundárias públicas gozam de autonomia administrativa e financeira para cobrança de propinas e emolumentos bem como os demais rendimentos gerados na exploração do património que lhe esta afecto daí as escolas são obrigadas a enviar balancetes a Administração de Administração e Finanças do Ministério de Educação e anualmente ao tribunal de Contas, facto esse que na Escola Cónego Jacinto não tem estado a acontecer. Deve ainda estar aberta a visita da Inspeção Geral da Educação, para auditoria administrativa e financeira.

A escola como uma organização social deve prestar contas não só às entidades mencionadas anteriormente mas também a comunidade escolar e a comunidade educativa e esta não deve ser somente em termos financeiros, também deve ser em termos dos resultados dos alunos. Sempre levando em consideração de que a informação é fundamental para a sua evolução. Através das informações, os actores conseguem ter as normas da organização mais ou menos claras para orientarem a sua participação, só assim conseguem exercer um controle sobre as actividades desenvolvidas na escola

Ainda o diploma estabelece princípios de rigor, da transparência e do controle na cobrança e utilização das receitas, consagra ainda normas como: obrigatoriedade de depósito

sistemático das receitas cobradas na conta bancária da escola. As receitas arrecadadas pela escola, sistematicamente são depositadas na conta bancária de escola. Essas receitas são utilizadas para cobrir as despesas orçamentadas de manutenção, segurança e higiene da escola, dos equipamentos, dos encargos com o pessoal auxiliar, aquisição de materiais didáticos, acção social escolar (oferta de uniformes aos alunos carentes), serviços da reprografia, enfim para um bom funcionamento da escola.

Consagra também os principais instrumentos de gestão financeira, como orçamento privativo da escola e a conta de gerência, aprovados pelo órgão representativo da escola (Assembleia da Escola), o que não tem estado a acontecer, devido ao não funcionamento da Assembleia. A consagração da responsabilidade financeira pela incorrecta utilização dos fundos ou pela violação das regras de gestão e prestação de contas é também uma das imposições legais.

IV CAPÍTULO - CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

IV.1 Breve historial da criação e caracterização da escola

A Escola Secundária cónego Jacinto situa-se na Várzea, entrou em funcionamento em 1992/93 em regime experimental da Reforma educativa. É herdeira legítima da antiga escola secundária de Achada de Santo António, conhecida por “Asa Branca”, actualmente denominada Pedro Gomes. A escola contém um nome próprio (Escola Secundária Cónego Jacinto Perigrino da Costa), bem como o símbolo. A escola é gerida por entidade pública sem fins lucrativos, leccionando os três ciclos (1º, 2º e 3º ciclos), da via geral, onde no último com as áreas de: Económico e social, Humanista e Ciências e Tecnologias.

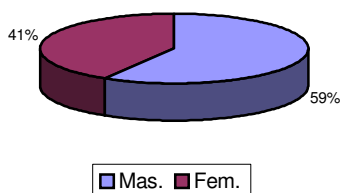
A escola dispõe dos seguintes espaços: directoria (gabinete do director), serviços administrativos, salas de professores, biblioteca, anfiteatro, três blocos de salas de aulas, laboratórios, oficinas sala de informática, uma cantina, espaço para prática de educação de Educação Física, clube ecológico, sala de cultura, espaço de informação e orientação dos jovens.

IV.2 Caracterização do corpo docente, discente e pessoal não docente

IV.2.1 Corpo docente

Existem na escola, um total de 104 professores sendo 61 do sexo masculino e 43 do sexo feminino. (Gráfico I)

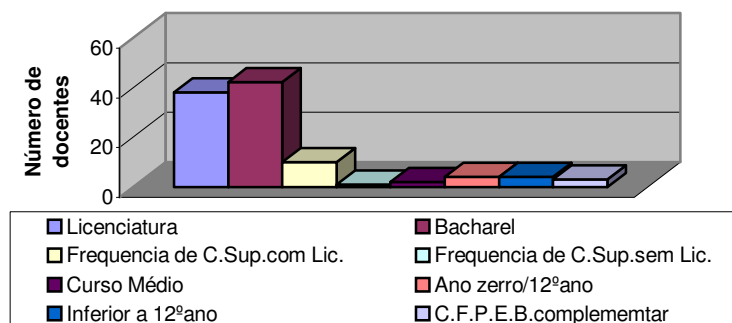
Gráfico I – Repartição do corpo docente por sexo



Deste total 38 são licenciados, 10 frequentam curso superior com licenciatura, 1 frequenta curso superior sem licenciatura, 42 com bacharel, 2 com curso médio, 4 com o ano

zero/12º ano de escolaridade, 3 com curso de formação dos professores do ensino básico complementar e 4 com habilitações inferiores a 12º ano de escolaridade. (Gráfico II)

Gráfico II - Habilitações literárias dos docentes



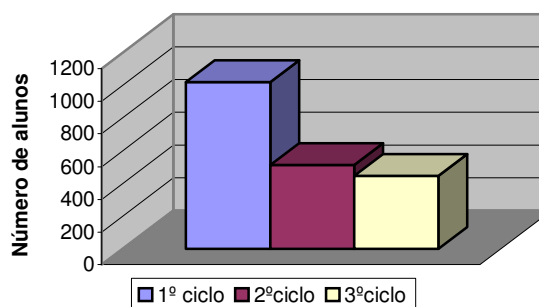
Grande parte dos professores desta escola formou-se no Instituto Superior de Educação.

Quanto à natureza do vínculo com o Ministério da Educação, 41 de quadro definitivo, 7 têm contrato administrativo de provimento e 56 são contratados a termo.

IV.2.2 Corpo discente

Actualmente a escola conta com uma população estudantil que ronda os 1971 alunos de ambos os sexos, dos 7º aos 12º ano de Escolaridade, redistribuídos por 52 turmas, esses oriundos dos diferentes bairros da Praia, do interior de Santiago e das outras ilhas, assim distribuídos: no primeiro ciclo/tronco comum (7º e 8º) anos de escolaridade 1016; no segundo ciclo (9º e 10º) anos de escolaridade com 510 e no 3º ciclo (11º e 12º) anos de escolaridade com 445. (Gráfico III)

Gráfico III - Repartição dos alunos por ciclo

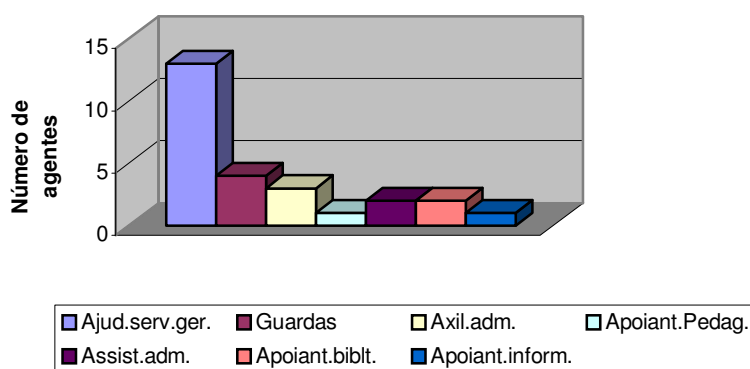


Como se pode verificar, a medida que avançam os ciclos diminui o número de alunos.

IV.2.3 Pessoal não docente

A escola possui um total de 26 agentes do seu pessoal não docente, sendo a maioria é do sexo feminino. A distribuição por categoria está representada pelo gráfico IV, ou seja: 13 são ajudantes serviços gerais, com habilitações literárias entre 4º a 2º anos, 2 apoiantes da biblioteca com habilitações literárias entre ano zero e o 2º ano, 3 auxiliares administrativo, 2 assistente administrativo, 1 apoiante pedagógico, 1 apoiante da informática e 4 guardas.

Gráfico IV – Corpo não docente por categoria/função



Referente ao vínculo com Ministério de Educação 14 são de quadro, 7 contratados e 4 eventuais

V CAPÍTULO - ANÁLISE DOS DADOS DO CASO EM ESTUDO

V.1 Perspectiva do Director da escola

A participação dos professores, dos alunos e das famílias na vida da escola é qualificada de fraca, pelo Director, sobretudo aquando da sua assunção do cargo há pouco menos de 3 anos. Havia uma fraca participação dos professores na gestão e nas actividades da escola, os alunos estavam alheados daquilo que se passava a nível da direcção e os pais e encarregados de educação nem apareciam. Durante o tempo que está à frente da escola e com muito esforço a participação tornou mais activa, principalmente no que diz respeito à gestão pedagógica, com maior envolvimento dos professores, dos alunos onde estes perceberam que a gestão pedagógica é tão ou mais importante do que a gestão financeira. Quanto aos pais e encarregados de educação, embora a participação não seja aquilo que gostariam que fosse, mas tem melhorado de ano para ano.

Os esforços traduziram-se, essencialmente, no envolvimento da comunidade na escola e vice-versa, onde para tal, este ano lectivo, a escola teve como lema “*aproximar a escola da comunidade*”. Tem igualmente estabelecido parcerias com grupos da comunidade (*Black panthers*, Várzea Solidária e Tabanca da Várzea) e está a apadrinhar a Escola do Ensino Básico Integrado da Várzea (Escola Girassol).

De entre as actividades para aproximar-se da comunidade a escola realizou reuniões, almoço convívio com pais, festas do dia da escola, incluindo actividades várias. A escola conseguiu realizar actividades dessa natureza com relativa frequência, mas reconhece o Director que não são suficientes. Justifica que muitas vezes as condições não são favoráveis, principalmente quando estão na época da avaliação o que dificulta a gestão da realização de algumas actividades.

O nosso entrevistado é de opinião de que o envolvimento do pais e encarregados de educação, referente a questão das propinas é satisfatório, adiantando que o nível sócio-económico dos alunos é extremamente baixo, onde 80% dos alunos pagam a propina mínima e dessa percentagem, 20% a 30% são pagas pelo Instituto Cabo-verdiano de Acção Social Escolar (ICASE), o que vem dificultando a gestão escolar do ponto de vista financeiro e não só.

Para o Director, a gestão participativa é aquela em que todos no seu devido lugar executam tudo aquilo que lhes compete como função e com responsabilidade. Salientou ainda, que a nível da Direcção desta escola é aplicada essa ideia, onde cada órgão tem as suas funções e atribuições no qual o Director funciona como coordenador.

Ao nível da comunidade educativa, a gestão é também desta forma, as organizações tem dependência em termos de organização das actividades, desde que essas actividades têm como objectivo a educação dos alunos.

No que diz respeito a prestação de contas aos pais e encarregados de educação o Director afirmou que este é um papel que mais corresponde aos pais, uma vez que cada turma tem um director com tempo estipulado no seu horário para atender aos pais, mas estes só aparecem quando forem chamados.

Segundo a entrevista apesar de existir um decreto (decreto lei n.º 20/2002), dando oportunidades de participação aos pais e encarregados de educação na gestão escolar, há inexistência da participação dos pais e encarregados de educação.

Essa participação dos pais, ainda na opinião do Director, é algo que está somente no papel, mas na prática existe uma ineficiência inacreditável, porque os pais e encarregados de educação ainda não sensibilizaram de que a educação dos seus filhos lhes trazem grandes benefícios e os próprios alunos não interiorizaram de que esse acompanhamento a gestão é necessário, assim, conhecendo os problemas/dificuldades são propostas sugestões para sua melhoria.

O nosso entrevistado afirmou que o nível de formação dos pais e encarregados de educação é determinante para a educação dos filhos, justificando que frequentemente só vêm saber dos filhos os pais com uma certa formação e os outros talvez não apareçam porque o horário das reuniões e do atendimento não combina com o tempo do trabalho. Ainda na sua opinião, os pais têm a ideia de “eu pago a propina e eles que se desenrasquem” e estes só aparecem quando os filhos têm um problema (com professores, com colegas...), para saberem qual será a atitude da Direcção.

Ainda considera que não é só a questão da formação, mas a ideia que as pessoas têm em relação a educação, quer dizer “a escola é responsável para educar o meu filho e é ela que deve responsabilizar-se por ele”.

Para além das actividades já referidas como forma de melhorar o funcionamento da escola o Director enumerou outras actividades já realizadas, como sejam:

- 1) Investimento na formação dos professores através de *ateliers* didáctico-pedagógico;
- 2) Formação a nível dos directores de turma;
- 3) Formação dos professores a nível de competência sociais;
- 4) Uniformização dos alunos;
- 5) Introdução de uniforme a nível de educação física;
- 6) Remodelação da biblioteca;
- 7) Realização de actividades (aulas de música, aulas de judo), como forma de os alunos se interessar pela escola;
- 8) Melhoria das condições das salas de aulas com reparações de carteiras mesas janelas.

V.2 O que pensa a representante dos alunos

Quando procuramos saber quais as actividades desenvolvidas pela escola, a nossa entrevistada começou por identificar as de carácter cultural, como forma de dinamizar os estudantes a participar na vida da escola e estas são desenvolvidas frequentemente.

Apesar de existir um decreto-lei (decreto-lei n.º20/2002) permitindo de forma representativa a participação dos alunos na vida escolar, ela afirma nunca ter participado nas reuniões da Assembleia da Escola. Isso é obvio, uma vez que durante o tempo que esta representando os estudantes a Assembleia não funcionou.

Apesar de existir, na escola, uma associação de estudantes, a representante nos informou que quando as actividades envolvem directamente a Associação os outros membros não dão a mínima atenção para o planeamento dessas actividades.

Isso mostra-nos, em parte, que os alunos não se sensibilizaram que ao participarem das actividades da escola estarão contribuindo para um bom funcionamento da mesma.

Relativamente a participação dos alunos nas tomadas de decisões, a nossa entrevistada afirmou que é faseada. Por exemplo, este ano lectivo colocaram à disposição dos alunos a

proposta do respectivo estatuto, com o objectivo de ser discutido, emitindo pontos de vistas para sua implementação.

Com isso a escola começa a perceber de que as opiniões dos alunos são válidas para tomada de decisões, sendo os alunos a razão da existência de qualquer escola.

Ainda segundo a entrevistada a participação dos alunos na vida da escola é importante no processo ensino/aprendizagem, justificando que se levar a opinião dos alunos em consideração, estes sentiam-se mais motivados pelo estudo.

De acordo com a entrevistada a escola desenvolve actividades procurando envolver sempre a comunidade, onde a participação da mesma é em massa.

Como proposta de aumentar e melhorar a participação dos alunos na vida da escola a representante dos alunos avançou que ao tomar qualquer decisão, principalmente as que estão relacionadas com os alunos, deveriam em primeiro lugar informar e pedir opinião dos mesmos antes da decisão final.

V.3 Ponto de vista da ex - Presidente da Assembleia da Escola

O decreto-lei n.º 20/2002 possibilitou às escolas secundárias a criação do órgão denominado Assembleia da Escola, o qual será constituído por representantes: do pessoal docente, dos alunos, do pessoal não docente, dos pais e encarregados de educação, da autarquia local e por um elemento idóneo da sociedade civil, sendo este último cooptado pelos demais membros da Assembleia. É importante realçar de que na Escola Secundária Cónego Jacinto a Assembleia só funcionou no ano lectivo 2002/2003.

Segundo a entrevistada, no ano lectivo 2002/2003 criou-se a Assembleia como uma primeira experiência. Inicialmente houve vários problemas no seu funcionamento, nomeadamente, o de conseguir reunir todos os elementos. Essa dificuldade prende-se com outros compromissos dos seus membros, daí que o horário das reuniões não combinava com o do trabalho. Ainda um outro problema foi o atraso da própria escola em entregar propostas de planos de actividades e do orçamento privativo para apreciação e apreciação da Assembleia.

Ainda nos informou de que apesar das dificuldades, conseguiram aprovar o plano de actividades e o orçamento privativo, mas não tiveram oportunidade de avaliar e acompanhar a

sua execução, com a justificação de que não tiveram disponibilidade, uma vez que os membros tinham outra ocupação.

Segundo a entrevistada, a participação dos pais e encarregados de educação é feita através do Vogal Representativo dos Pais e Encarregados de Educação.

Apesar de a Assembleia ter funcionado em muito pouco tempo os projectos aprovados pela mesma, foram executados.

A gestão nesta escola é participativa, na opinião da ex-Presidente. Definiu-a como sendo aquela em que todos os membros da escola, em particular os da Assembleia participam nas tomadas de decisão.

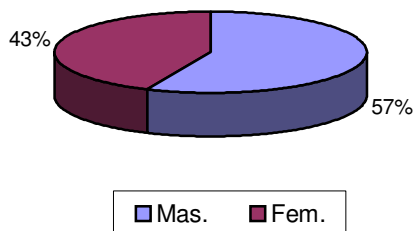
O relacionamento entre a Assembleia e os outros órgãos foi bom, apesar da demora na entrega dos projectos à Assembleia pela Direcção, para a sua aprovação.

Durante o seu funcionamento a Assembleia reuniu apenas duas vezes, uma primeira para apresentação dos seus membros e uma outra para aprovação do plano de actividades e do orçamento privativo.

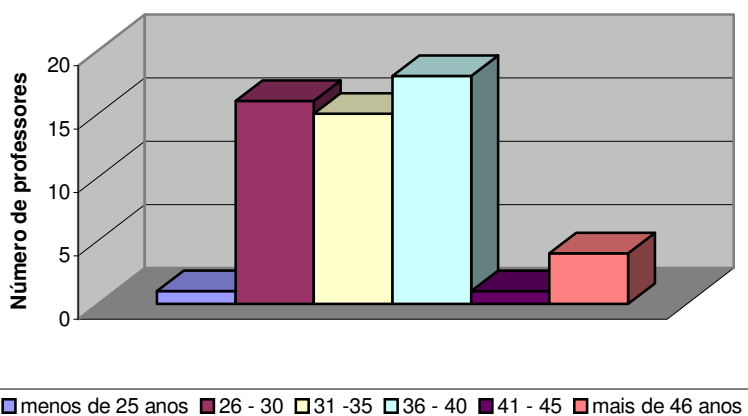
A ex-Presidente sugeriu, para um melhor funcionamento da Assembleia, a criação de condições que facilitem os trabalhos da Assembleia como por exemplo, reduzir a carga horária dos membros que trabalham na própria escola, porque só assim terão tempo para reunir. No último caso subsidiar os membros da Assembleia.

V.4 O que pensam os professores sobre a gestão participativa

Dos professores inquiridos que responderam ao questionário, 34 são do sexo masculino o que corresponde a 56,7% e 26 do sexo feminino, correspondendo a 43,35%, conforme está representado no gráfico V .

Gráfico V - Repartição dos professores inquiridos segundo sexo

Relativamente à faixa etária, 1 está na faixa etária de menos de 25 anos de idade, 16 estão na idade compreendida entre 26 e 30 anos, 15 estão entre 31 e 35 anos, 18 estão na faixa etária de dos 36 a 40 anos, 1 está na faixa etária dos 41 a 45 anos, 4 têm mais de 46 anos de idade, conforme representa o gráfico VI.

Gráfico VI – Repartição dos professores por faixa etária

Quanto a habilitações literárias, dos 55 inquiridos que responderam ao questionário, 29 têm o Instituto Superior de Educação, 1 tem o Instituto Pedagógico, 3 têm o Curso de Formação de Professores do Ensino Básico Complementar e 22 têm outra formação.

Em relação ao tempo de serviço podemos verificar uma grande diversidade de situações. Dos que responderam ao questionário, 30 têm menos de 5 anos, 12 têm entre 6 e 10 anos e 13 trabalham há cerca de 11 a 15 anos nesta escola.

Do grupo dos inquiridos que responderam ao questionário 44 desempenharam apenas a função de professor e 16 deles, para além da docência, desempenharam as funções de:

membro do Conselho de Disciplina, coordenadores de disciplina, secretário de direcção, escriturária dactilógrafo, coordenador do clube ecológico e do clube de francês.

Sobre a problemática da gestão participativa, dos 60 professores que foram questionados se a escola dispõe de órgãos de direcção com funções e atribuições bem definidas, 58 responderam que sim e 2 disseram não.

De acordo com as informações colhidas, nesta escola, os órgãos dispõem de funções e atribuições bem definidas, possibilitando assim um bom funcionamento da escola, onde cada órgão tem as suas responsabilidades a assumir.

Quando procurarmos saber se o Director é capaz de mostrar que os insumos (*inputs*) escolares adquiridos são utilizados de acordo com as necessidades educacionais detectadas, 53 professores inquiridos responderam que sim e 1 respondeu que não. Pode-se verificar que na escola existe uma independência na capacitação e alocação de recursos. O vigente diploma citado anteriormente defende uma maior autonomia administrativa e financeira das escolas, corporizada na ampliação da competência, capacidade e iniciativa dos seus órgãos. Assim sendo toda e qualquer organização precisa ter uma gestão eficiente com efectividade dos recursos podendo oferecer um serviço com maior eficácia e desempenho.

Quando procurarmos saber se os objectivos, as metas, as estratégias e os planos de acção são definidos conjuntamente, 46 dos inquiridos responderam que sim e 10 responderam não.

Esta é uma das exigências do mundo moderno - trabalho em equipe - qualquer organização que queira ter sucesso, é aconselhável o seu uso, onde cada membro da organização se compromete com os resultados da mesma. A gestão participativa tem essa ideia de trabalhar em conjunto para alcance dos objectivos definidos.

Uma outra questão que procuramos saber, é se todos na escola sabem medir e avaliar o resultado do seu trabalho, questão essa que 44 dos inquiridos responderam sim e 12 responderam não. Para medir e avaliar os resultados dos trabalhos desenvolvidos é necessário que haja uma rotina organizada, levando em consideração a planificação e o controlo sistemático dos resultados alcançados, podendo assim implementar correcções sempre que necessário.

Relativamente à questão se os problemas que surgem na escola são comunicados à Direcção, 51 responderam que sim e 2 responderam que não. A escola contém os órgãos (Conselho Directivo, Conselho Pedagógico e Conselho de Disciplina) de direcção que ao coadjuvada pelas subdirecções, assim funcionando como um elo entre eles. Daí os problemas que surgem, facilmente serão comunicados para sua resolução.

Quanto à problemática de se as actividades são documentadas, 52 responderam sim e 3 responderam que não.

A escola possui um plano de actividades onde são traçados os objectivos, as metas, as estratégias, as actividades e os resultados a serem alcançados. Nesta escola no início de cada ano lectivo elabora-se um plano de actividades a ser desenvolvido durante o ano.

Relativamente à questão da circulação das informações, 47 inquiridos responderam sim e 3 responderam não, dos que responderam sim justificaram que:

- As informações são dadas em tempo útil;
- Existe mecanismo próprio para a divulgação das informações que fazem com que circulam de forma rápida e correcta;
- Quando as informações são dirigidas aos alunos são feitas circular pelos contínuos e por sua vez assinada pelo professor que as leu na sala. Para os professores a informação chega através da fixação nas vitrinas apropriadas;
- Existem nas salas dos professores um quadro informativo e além disso existem as circulares que são utilizadas como vínculo para divulgação das informações;
- Utilizam meios de comunicação rápida;
- Existem vários mecanismos que a escola utiliza para a divulgação das informações, como por exemplo: quadro informativo, reuniões, avisos e comunicados que são afixados;
- Os professores e os alunos são comunicados directamente por meios próprios;

Dos que responderam não justificaram que:

- Há certas informações que só chegam a um “grupinho”;
- Nesta escola há distribuição de papéis e funções que foram assumidos por grupo de professores que não desenvolve esforços para torná-los funcionais;
- Às vezes, as informações não são positivas para todos, o que faz com que esta se torne deficiente.

Sobre a questão se os professores e o Director tomam decisões conjuntas sobre manuais usados no ensino/aprendizagem e horário escolar 34 dos inquiridos responderam que sim e 22 deles responderam que não, as respostas dos inquiridos mostram que a tomada de decisões nessa matéria deixa de fora uma franja significativa do professorado, uma vez que, de acordo com as informações, na elaboração do horário escolar participa um numero muito reduzido de professores.

Para os professores a participação significa:

- Engajamento e envolvimento de todos na consecução das tarefas inerentes ao processo ensino/aprendizagem, ao funcionamento da comunidade escolar nos momentos decisórios;
- Apresentar sugestão, ideias e projectos inovadores à escola, envolvendo-se nas suas execuções;
- Criticar construtivamente, estimular os colaboradores a chegar um critério uniforme;
- Tomar parte na elaboração e excussão das políticas emanadas pela Direcção de escola e outras acções sociais na sua vertente;
- Ter direito a dar nossa opinião e a nossa colaboração para a escola;
- Contribuir para o alcance dos objectivos;
- Colaborar, ajudar nas actividades do grupo;
- Estar activo, interagindo com os outros de forma a fazer desenvolver actividades em diferentes ramos da sociedade;
- O dever que todos os docentes têm de colaborar na vida da escola para o bom funcionamento do mesmo;
- Engajar de forma eficaz nas actividades escolares;
- Participar na tomada de decisões;
- Estar presente num acto e contribuir com opinião para tomada de decisão.

Quando procuramos saber se na escola a gestão é participativa 43 (71,7%) dos inquiridos responderam que sim e 11 (18,3%), responderam que não.

Ao perguntarmos o que acham da aplicação da gestão participativa na escola, responderam de que:

- É boa gestão onde todos possam participar;
- Muito importante uma vez que a escola não é só formada pelos membros da equipe directiva, mais também pelos professores, alunos e os outros funcionários que pode ajudar na melhoria da qualidade do ensino;
- Esse tipo de gestão faz desenvolver um bom relacionamento entre os agentes directivos, os professores, e os funcionários da escola;
- Muito benéfico uma vez que para uma boa gestão a que ter a participação de todos;
- A gestão participativa é a melhor forma de gestão porque as decisões são partilhadas e assumidas por todos;
- É muito importante porque, todos sentem como fazendo parte de um processo que se deseja melhor para todos;
- É bom porque proporciona uma participação não só em termos de presença;
- É extremamente positiva e importante, é o modelo ideal da gestão moderna;
- Boa porque, faz com que as pessoas que sentem-se fazer parte da escola.

Os professores são de opinião que a gestão participativa trás as seguintes vantagens:

- Melhoria da qualidade do ensino;
- Redução das burocracias;
- Melhoria dos resultados no processo de gestão;
- Maior integração, maior envolvimento da comunidade educativa na vida escolar, consequentemente melhor preparação dos alunos para a vida activa;
- Abertura e aproximação das escolas;
- Distribuição de responsabilidades;
- Permissão da democracia interna;
- Permissão do envolvimento de todos, o que é vantajoso tanto para a escola como para os alunos;
- Assunção de responsabilidades de todos com o funcionamento da escola;

- Alcance das metas com maior eficiência, ma
- Melhor aplicação das estratégias e dos planos de acção;
- Mais ideias, maior contribuição, o que promove melhoria e cada vez mais sucesso;
- Maior transparência e melhor relacionamento interpessoal;
- Melhoria do controle e da rentabilidade;

Ao procurar saber se os professores e a equipa directiva tomam decisões conjuntas para tratar questões de interesse da escola, 47 dos inquiridos responderam que sim e 10 que não.

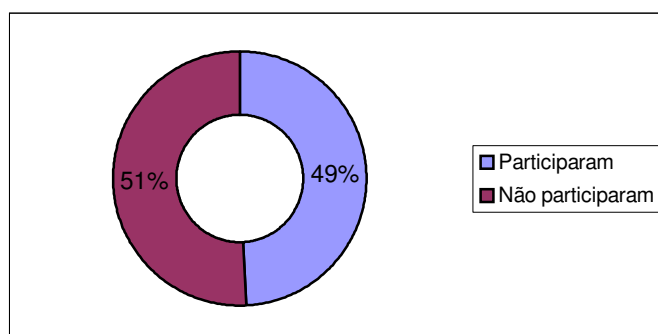
Ao envolver os professores nas decisões da escola, está-se a envolver os outros diversos intervenientes, na medida em que o professor assume um papel importante como principal dinamizador de participação e mobilizador de todos os intervenientes escolares no sentido de darem os seus contributos para o bom funcionamento da mesma.

Relativamente à questão se conhecem os projectos da escola ficamos a saber de que 41 dos inquiridos conhecem e 16 não.

Uma das constatações é que todos os professores que executam outra tarefa além da docência conhecem os projectos da escola.

Sobre a pergunta se participaram na elaboração dos projectos da escola, a percentagem dos que não participaram supera os que participaram, como se pode ver no gráfico VII, o que significa que é preciso muito trabalho para engajar os professores na elaboração dos projectos escolares, porque estes com a função que desempenham têm de estar em sintonia com os projectos da escola para poderem integrar os alunos na sua execução.

Gráfico VII – Participação na elaboração do plano



Quando procuramos saber se é apoiada a execução de um projecto inovador apresentado por um professor, 51 dos inquiridos responderam que sim e 5 responderam que não. Os projectos apresentados pelos professores devem ser levados em conta desde que tenham como objectivo a educação dos alunos.

Ainda sobre a problemática de se os professores participam nas tomadas de decisões da escola 48 responderam que sim e 8 disseram que não. O envolvimento de todos na tomada de decisão, na resolução dos problemas requer a assunção de responsabilidades de forma colectiva, ideia essa sustentada pela gestão participativa.

Dos inquiridos 41 afirmaram estar satisfeitos com a comunicação existente e 11 responderam não estar satisfeitos.

A comunicação nas organizações tem de ser numa forma aberta. Só trazem vantagens não só para organização em si como também para os seus colaboradores e para o público em geral.

Referente a questão se a participação dos pais e encarregados de educação nas tomadas de decisões pode melhorar a qualidade de ensino, 54 responderam que sim e 3 responderam que não. Dos que responderam sim justificaram que:

- É indispensável, porque a educação é um processo global e deve envolver a comunidade, a família e a escola;
- O objectivo do ensino moderno é aproximar a escola da comunidade e vice-versa, o que trará sempre vantagem para o sucesso do próprio sistema educativo;
- Os pais conhecem os problemas dos seus filhos e se os comunicar aos professores esses saberão melhor lidar com os educandos;
- Haverá um equilíbrio escola/comunidade, os professores conhecem os pais e vice-versa;
- Quanto maior for a participação dos pais, maior é a tendência para melhorar não só os resultados dos alunos, mais também a qualidade do ensino;
- Permite um melhor conhecimento dos alunos e consequentemente saber utilizar melhor forma de trabalhar caso a caso;

- Assim a comunidade escolar passa a conhecer directamente os problemas que os alunos enfrentam em casa e no bairro onde estão inseridos;
- O ensino só pode melhorar tendo uma base sólida, que vem normalmente de casa;
- Trazem contribuições importantes que podem ser discutidas e avaliadas para o processo ensino/aprendizagem;
- Quando os pais participam nas decisões escolares estão a participar na formação dos filhos;
- Permite a sintonia dos professores com a formação dos seus educandos e melhoria do processo de ensino.

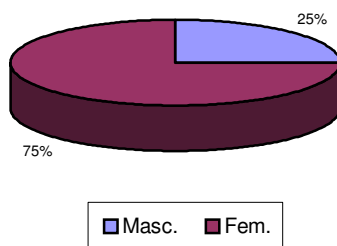
Por fim procuramos saber se os resultados dos alunos estão relacionados com o envolvimento dos pais e encarregados de educação, tendo obtido 50 respostas positivas e 6 negativas.

Acreditamos que os pais como sendo os primeiros grandes preparadores dos filhos, influenciam no seu desenvolvimento e na sua vida escolar. Portanto o envolvimento dos mesmos na sua formação é e será determinante na educação dos mesmos.

V.5 Questionário aos outros funcionários

Dos inquiridos que responderam ao questionário, 4 são do sexo masculino o que corresponde a 25% e 12 do sexo feminino, correspondendo a 75%, conforme a representação gráfica.

Gráfico VIII – Repartição dos funcionários segundo o sexo



Relativamente à faixa etária, constata-se que nenhum tem menos de 25 anos, 1 está na faixa etária dos 26 a 30 anos, 3 estão na faixa etária dos 31 a 35 anos, 5 têm idade compreendida entre 36 e 40 anos, 2 estão na faixa etária dos 41 a 45 anos, 3 têm mais de 46 anos de idade.

Quanto a habilitações literárias, dos 13 inquiridos que responderam ao questionário, 1 tem o Instituto Superior de Educação, 1 tem o Instituto Pedagógico, 1 tem o Curso de Formação de Professores do Ensino Básico Complementar, 1 não tem formação e os 9 têm outras formações.

Em relação ao tempo de serviço, dos que responderam ao questionário, 5 trabalham há menos de 5 anos nesta escola, 3 têm de 6 a 10 anos nesta escola e 3 trabalham há cerca de 11 a 15 anos nesta escola.

Do grupo destacam-se 6 que desempenham a função de ajudante serviços gerais, 2 assistente administrativo, 1 apoiante pedagógico, 1 guarda, 1 bibliotecária.

Sobre a questão se a escola dispõe de órgãos de direcção com funções e atribuições bem definidas, 15 dos inquiridos responderam sim e 1 respondeu não.

Quando procuramos saber se o director é capaz de mostrar que os insumos (*inputs*) escolares adquiridos são utilizados de acordo com as necessidades educacionais detectadas, 9 dos inquiridos responderam que sim e 1 respondeu que não. Como tinha referido anteriormente, ao analisar os questionários aplicados aos professores. Pode-se verificar que na escola existe uma independência da escola na capacitação e alocação de recursos,

Quando procuramos saber se os objectivos, as metas, as estratégias e os planos de acção são definidos conjuntamente, 12 dos inquiridos responderam que sim e 2 responderam não.

A gestão participativa tem essa ideia de agir em conjunto, assumindo assim responsabilidades em conjunto.

Uma outra questão que procuramos saber é se todos na escola sabem medir e avaliar o resultado do seu trabalho, questão essa que 8 dos inquiridos responderam sim e 3 responderam não. O desenvolvimento de qualquer tarefa tem um resultado a ser alcançado que pode ser positivo ou negativo. Para o seu desenvolvimento é preciso planificar, coordenar

e controlar a sua execução porque só assim se consegue medir e avaliar um resultado de forma eficiente e eficaz.

Relativamente à questão se os problemas que surgem na escola são comunicados à Direcção, 15 responderam que sim e 1 responderam que não.

Quanto a problemática da documentação das actividades, 13 responderam elas são documentadas e 2 responderam que não. A documentação das actividades é uma das formas de organizar a gestão. O plano de actividades é um dos instrumentos que tem como fim a documentação das actividades, então toda e qualquer organização antes de começar o seu funcionamento tem de elaborar um plano de actividades.

Relativamente à questão da circulação de informações, dos 14 inquiridos responderam sim e 2 responderam não e, dos que responderam sim, apenas 5 justificaram que:

- Existe quadro com informações afixadas, existe um boletim informativo que sai mensalmente, quando de carácter urgente existem circulares;
- As informações são passadas sempre através de avisos, circulares, e convocatórias.

Dos que responderam não, justificaram que:

- Nem sempre o funcionário da Secretaria dá conta das informações que circulam na sala de aula;
- Existe pouco diálogo entre as pessoas que têm informações, neste caso a Direcção e as que não têm, ou seja os funcionários (não há *feedback*).

Sobre a questão de se os professores e o Director tomam decisões conjuntas sobre manuais usados no ensino/ aprendizagem e horário escolar dos inquiridos 14 responderam que sim e 2 deles responderam que não. As respostas dos inquiridos mostram de que essas decisões esta sendo tomadas em conjunto.

De acordo com as opiniões dos funcionários (pessoal não docente), da escola participação significa:

- Envolvimento na tomada de decisão;
- Fazer algo;

- Dar opiniões e sugestões sobre algo;
- Estar presente, tomar parte em algo;
- É o acto pelo qual as pessoas dão opinião.

Ao procuramos saber se na escola a gestão é participativa 13 (81,3%) dos inquiridos responderam que sim e 1 (6,3%), respondeu que não.

Quanto à questão do que acham da aplicação da gestão participativa na escola, responderam que:

- É boa, assim ficam a saber de tudo o que se passa dentro da escola;
- É positiva, excelente;
- Existe somente com tarefas impostas.

Para os funcionários a gestão participativa tem as seguintes vantagens:

- Harmonizar as decisões tomadas;
- Garantir a democraticidade, mediante a participação dos interessados;
- Permitir opinar sobre os constrangimentos e as melhorias;
- Dar a possibilidade de criticar e ter novas aprendizagens.

Ao procurar saber se os professores e a equipa directiva tomam decisões conjuntas para tratar questões do interesse da escola, 14 dos inquiridos responderam sim e 2 responderam não.

Relativamente à questão se conhecem os projectos da escola ficamos a saber de que 5 dos inquiridos responderam que sim e 11 dos inquiridos responderam que não.

Sobre a pergunta se participaram na elaboração dos projectos da escola, dos inquiridos 3 responderam sim e 10 responderam não. As respostas a essa e à questão anterior deixa transparecer que nos aspectos fundamentais de gestão o conhecimento e o próprio envolvimento dos funcionários está aquém do razoável. Isso também ficou patente em relação ao corpo docente quando se lhes perguntou se participaram ou não na elaboração do plano de actividades. A possibilidade de participar na elaboração dos projectos de uma organização deve ser dada aos funcionários independentemente do nível hierárquico que pertence.

Ao procuramos saber se a apresentação de um projecto inovador por um professor é apoiada a sua execução 7 dos inquiridos responderam sim e 1 responderam não.

Ainda sobre a questão se os professores participam nas tomadas de decisões da escola 13 responderam sim e 2 responderam que não.

Dos inquiridos 12 afirmaram estar satisfeitos com a comunicação existente e 2 responderam estarem insatisfeitos.

Referente a questão se a participação dos pais e encarregados de educação nas tomadas de decisões pode melhorar a qualidade do ensino 15 responderam que sim e 1 respondeu que não. Dos que responderam sim, deram a seguinte justificação:

- A participação dos pais é fundamental para um ensino, facilitando conhecimentos da situação socio-económica dos alunos;
- Ajuda os professores no seu processo do ensino;
- Melhora os comportamentos dos alunos;
- Os alunos conseguem ter melhores resultados com a participação dos pais.

Para terminar procuramos saber se os resultados dos alunos estão relacionados com o envolvimento dos pais e encarregados de educação, onde 14 dos inquiridos responderam que sim e 1 deles respondeu que não.

VI CAPÍTULO - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

VI.1 Conclusões

O trabalho de pesquisa que desenvolvemos e que teve como modelo metodológico, um estudo de caso, constitui uma oportunidade para aprofundar os conhecimentos sobre a gestão participativa que pode existir na escola. Dada a importância e as particularidades do tema, procuramos ressaltar nas conclusões apenas alguns aspectos essenciais, deixando em aberto outras questões que poderão ser desenvolvidas posteriormente com maior profundidade.

Sem desprimor por várias outras conclusões disseminadas pelo texto, queríamos destacar o seguinte:

1. O quadro legal que regula a organização e o funcionamento das escolas secundárias públicas propicia sobremaneira a prática da gestão participativa. Estabelece na composição dos órgãos de gestão estruturas que integram vários actores que interagem no processo educativo, com destaque para a Assembleia da Escola, órgão que acolhe no seu seio representantes do pessoal docente, dos alunos, do pessoal não docente, dos pais e encarregados de educação, da autarquia local, todos indicados pelos seus pares e um elemento idóneo da sociedade civil, sendo este último cooptado pelos demais membros da Assembleia.
2. Entretanto, é importante realçar de que na Escola Secundária Cónego Jacinto a Assembleia só funcionou no ano lectivo 2002/2003, não tendo funcionado nos anos lectivos subsequentes. Esse facto, quer se queira quer não, influencia a gestão da escola, pois a Assembleia é o fórum próprio de participação, relegando as outras pretensas participações percebidas referidos pelos vários actores inquiridos para meros actos de gestão. Analisando a essência da participação, constata-se que ela não foi efectiva na Escola Secundária Cónego Jacinto, reconhecendo embora, que muito esforço tenha sido feito para que a escola funcione bem. É que os principais na ausência de funcionamento da Assembleia a aprovação e o controlo da execução dos principais instrumentos de gestão, como por exemplo: o plano de actividades e o orçamento privativo não tiveram a concorrência dos legítimos representantes das várias partes interessadas.
3. Para além das conclusões acima citadas, enumeramos outras que julgamos pertinente destacar:

3.1 Os pais e encarregados de educação não participam na vida da escola;

- 3.2 Os alunos não estão sensibilizados a participarem de forma activa nas; actividades desenvolvidas pela escola;
- 3.3 Algumas decisões não são tomadas em conjunto;
- 3.4 As actividades realizadas para integrar a comunidade são muito reduzidas;
- 3.5 A participação na elaboração dos projectos é muito reduzida tanto por parte dos professores, como pelos outros funcionários;
- 3.6 Os outros funcionários da escola (pessoal não docente) não participam na elaboração dos projectos escolares;
- 3.7 O Vogal Representativo dos Pais e Encarregados de Educação não participam nas reuniões do conselho directivo, com a frequência desejada;
- 3.8 Os órgãos de gestão da escola têm funções e atribuições bem definidas, algumas cumprem-nas e outras nem tanto;
- 3.9 A participação das famílias na escola é reconhecida pelos vários inquiridos como ajuda para melhorar o seu funcionamento e esta por seu lado ajuda também as famílias a encontrarem formas positivas de orientar os seus filhos de modo a que possam progredir nos estudos e na vida futura;
- 3.10 A comunicação é de forma rápida e correcta com meios apropriados para tal;
- 3.11 Os professores têm uma visão clara do que seja participação.

VI.2 Recomendações

Em face das conclusões que antecederam e cumprindo um dos objectivos propostos, avançamos as seguintes recomendações:

- 1) Organizar a Assembleia da Escola de modo a que os seus respectivos membros intervenham nas decisões da escola, dando a possibilidade de os vários actores do processo educativo sejam legitimamente representados;
- 2) Desenvolver mais actividades que envolvem os pais e encarregados de educação, bem como a comunidade envolvente de forma activa;
- 3) Sensibilizar o Vogal Representativo dos Pais e Encarregados de Educação pela importância da sua função e pelas responsabilidades que tem com a escola e, sobretudo com

os seus representados, como forma de participar activamente nas decisões e actividades da escola;

- 4) Envolver mais os funcionários, tanto docentes como não docentes na elaboração dos projectos;
- 5) Desenvolver acções de sensibilização como forma a sensibilizar os alunos a participarem activamente nas actividades da escola;
- 6) Engajar todos os interessados na gestão da escola nas tomadas de decisões, porque a participação é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, o que deve passar pelo proporcionar de um maior conhecimento dos objectivos;
- 7) Sendo a administração participativa uma filosofia que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações, envolver as pessoas nos diversos níveis de decisão contribuindo assim para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação das pessoas;
- 8) Regularizar a prestação de contas junto das instâncias estabelecidas legalmente, a saber: a Direcção de Administração e Finanças do Ministério da Educação, o Tribunal de Contas, os pais e encarregados de educação não só em termos financeiros, mas também em termos dos resultados dos alunos, como forma de cumprir cabalmente as suas responsabilidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, José. *Modos de organização, direcção e gestão das escolas profissionais*. Um estudo de quatro situações, Porto Editora, 1996.
- BARROSO, João. *Autonomia das escolas*. Porto: Porto Editora, 1996.
- BRITO, Carlos. *Gestão escolar participativa*. Na escola todos somos gestores. 4ª Edição. Lisboa: Texto Editora Lda., 1994.
- CLILORDI, Franco. *Guia a organização da escola*. Edições ASA, 1991.
- DUARTE, António. *A tomada de decisão na escola*. Texto editora, 1998.
- DA FONSECA, António. *A tomada de decisões da escola*. 1ªedição. Lisboa: Texto Editora, 1998.
- DIOGO, José. *Parceria escola-família*. A caminhada de uma educação participada. Porto: Porto Editora, 1998.
- IDALBERTO, Chiavenato. *Teoria geral da administração*. 6ª edição. Editora Compuz LTda. Rio de Janeiro, 2001.
- LUCK, Heloísa; SEQUEIRA, Katia; GIRLING, Rober. *O Trabalho do Gestor Escolar*. Edição DP&a. Rio de Janeiro, 1998.
- MARQUES, Maria Margarida. *A decisão política em educação*. O paternáriado sócio-educativa do modelo decisional: O caso das escola profissionais, 4ª edição, Porto: Edições Afrontamento, 1996.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. *Material de apoio para desenvolver processos de auto avaliação e utilizar os resultados para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas escolas*. Cabo Verde, 2002

Documentos normativos

Decreto-lei n.º 20/2002 de 19 de Agosto. Regime de organização e funcionamento do estabelecimento de ensino secundário.

Lei n.º103/III/90 de 29 de dezembro. Lei de Base do Sistema Educativo.

Documentos da internet

[Htt://www.unice.br/douwloads/Joao-Alves-](http://www.unice.br/douwloads/Joao-Alves-Barbosa/05%20NOVO5/%20MODELO5%DE%20ADMINISTRA%C3%830doc;)

[Barbosa/05%20NOVO5/%20MODELO5%DE%20ADMINISTRA%C3%830doc;](http://www.unice.br/douwloads/Joao-Alves-Barbosa/05%20NOVO5/%20MODELO5%DE%20ADMINISTRA%C3%830doc;)

[Http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtm/#;](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtm/#;)

In, SARAIVA, Dinis Augusto. *Participação dos professores na escola*. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Secretaria/Defini%E7%F...>. Acessado em: 21/04/2006.

ANEXOS